

Ірина Іванівна Смирнова,*кандидат економічних наук, доцент,*

ORCID 0000-0002-6941-1276,

e-mail: Irina.Smirnova@mipolytech.education,

ТОВ «Технічний Університет

«Метінвест Політехніка», м. Запоріжжя

МОДЕЛЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДНОЇ РОБОТИ НА ЗАСАДАХ «WELL-BEING»-ПРОГРАМ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ТА ЛОЯЛЬНОСТІ СПІВРОБІТНИКІВ

Постановка проблеми. Для підвищення продуктивності праці персоналу в складних умовах невизначеності та багатоаспектних ризиків висококонкурентного бізнес-середовища від здатності керівництва забезпечити ефективність командної роботи, налагодити співпрацю та дієву групову комунікацію, сформувати безпечне і комфортне психологічне робоче середовище все більше залежить успіх та операційна ефективність організацій. Саме тому всі більш популярний тренд на забезпечення благополуччя персоналу набуває особливого значення, визначаючи новий вектор організації ефективної командної роботи (в контексті розвитку концепції «well-being») з метою підвищення продуктивності праці співробітників, запобігання їх вигорання і збереження здоров'я на підставі формування комфортного для роботи робочого місця.

Метою даної статті є дослідження можливостей формування дієздатної моделі організації ефективної командної роботи, яка ґрунтується на врахуванні складових забезпечення благополуччя співробітників з метою підвищення продуктивності праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми. Незважаючи на актуальність питання забезпечення ефективного командоформування [1-10] та значну кількість розробок щодо його вирішення, у т.ч. на засадах концепції «well-being», залишаються дискусійними питання щодо етапів та дієвих заходів процедури впровадження «well-being» на підприємствах з врахуванням їх специфіки, можливостей та перешкод, що й обумовлює проведення подальших наукових досліджень

Моделі організації командної роботи еволюціонували від простої функціональної групової взаємодії до складних моделей групової динаміки на підставі само організованих та самокерованих команд (на кшталт Scrum в сфері управління проектами).

Серед найпоширеніших моделей організації командної роботи фахівці [2; 7; та ін] зазвичай виділяють наступні:

1) FSNPA – модель (акронім від англ. Formation-Storming-Normalising-Performance – Adjourning; запропонована: Bruce Tuckman & Mary Ann Jensen, 1965) описує п'ять стадій розвитку команди: формування (етап ідентифікації, перші спроби визначення ролей учасників та зони їх відповідальності), шторм (конфлікти, встановлення ієрархії), нормалізація (вироблення норм, етап налагодження взаємодії, згуртування), виконання (досягнення цілей, висока продуктивність) та розформування (завершення роботи, вихід з команди). Хоча модель корисна для розуміння циклів командоформування, вона зараз не здатна на кожній стадії повною мірою інтегрувати ключових аспекти індивідуального та колективного well-being, залишаючи невирішеним питання, як саме благополуччя впливає на успішне проходження цих стадій з мінімізацією негативних наслідків на стадії "шторму";

2) GRPI – модель (акронім від англ. Goals, Roles, Processes, Interpersonal relationships; запропонована: Dick Beckhard, 1972; Irwin Rubin, 1977) зосереджена на чотирьох елементах: цілі (Goals), ролі (Roles), процеси (Processes) та міжособистісні відносини (Interpersonal relationships). Ця модель найбільш наближена до аспектів well-being через елемент "міжособистісних відносин", проте вона не деталізує, як саме сучасні well-being програми можуть покращити ці відносини та сприяти загальному благополуччю команди;

3) модель Катценбаха і Сміта (запропонована: Jon R. Katzenbach & Douglas Smith, 1993) визначає команду як невелику кількість людей, які віддані спільній меті, підходу до роботи та мають взаємну відповідальність і з взаємодоповнюючі навички. Ця модель більше зосереджена на структурних та цільових аспектах, залишаючи за межами детального розгляду механізми підтримки психологічної стійкості в рамках well-being членів команди в процесі роботи для досягнення мети та запланованих результатів;



4) T7 – модель (запропонована: Michael Lombardo & Robert Eichinger, 1995) пропонує сім ключових факторів, що впливають на ефективність команди, а саме: три внутрішні (цілі, таланти, відносини) та чотири зовнішні (контекст, культура, комунікація, креативність). Хоч ця модель і є достатньо комплексною, проте питання ефективного впливу well-being-факторів на всі сім аспектів потребують глибокого переосмислення та розробки відповідних процедур на практиці;

5) модель Ленсіоні (запропонована: Patrick Lencioni, 2005) фокусується на п'яти дисфункціях команди, таких як: відсутність довіри, боязнь конфлікту, відсутність зобов'язань, уникнення відповідальності та байдужість до результатів. Ця модель підкреслює важливість психологічної безпеки та відкритості для ефективної роботи. Однак, вона менш детально розглядає конкретні програми well-being, які можуть бути інструментами для подолання цих дисфункцій, а також не акцентує увагу на індивідуальному вимірі благополуччя як першооснові для побудови довіри та зобов'язань;

6) модель ЛаФасто і Ларсона (запропонована: Frank LaFasto & Carl Larson, 2001) виділяє ключові елементи успішної команди, включаючи визначених компетентних членів команди, спільне сприятливе бізнес-середовище, ефективне лідерство, методи рішення проблем, стандарти та метрики досконалості, зовнішню підтримку та дисципліну. Модель визнає важливість спільного сприятливого бізнес-середовища, але конкретні механізми його створення через well-being ініціативи потребують подальшого дослідження;

7) модель Хакмана (запропонована: J. Richard Hackman, 2002) визначає наступні умови ефективності команди: справжня команда (по-справжньому продуктивна команда з чітко розподіленими ролями); обмежений та постійний склад; підтримка та коучинг, відповідні норми поведінки. Ця модель вже має передумови ефективного застосування well-being-інструментів, які можуть сприяти формуванню "відповідних норм" та підтримці "стабільного складу" (наприклад, через зниження плинності кадрів).

Хоч вищезгадані моделі й надають цінні фреймворки (структуровані основи з набором необхідного інструментарію) для групової динаміки при командоформуванні, більшість з цих моделей для теперішнього моменту мають деякі прогалини, оскільки недостатньо враховують постійно зростаючу потребу забезпечення благополуччя персоналу, запобігання їх вигорання, збереження їх здоров'я, насамперед ментального. Саме тому питання врахування конкретних потреб співробітників потребують глибокого розуміння ключових аспектів групової динаміки, мотивації, концепції «well-being» (благополуччя) та інших факторів організації ефективної командної роботи для її учасників.

В сучасних наукових дослідженнях та рекомендаціях фахівців-практиків [1-10] все частіше підкреслюється, що в умовах нестабільності динамічного бізнес-середовища для досягнення максимальної ефективності командної роботи потрібно керівникам організацій забезпечити не лише злагоду та продуктивну роботу персоналу з операційної точки зору, а й подбати про психологічно здорову атмосферу на робочому місці для зниження постійно зростаючого психологічного напруження і збереження здоров'я персоналу.

Результати проведеного дослідження з тематики забезпечення благополуччя персоналу [1-12 та ін.] дозволяють констатувати, що в багатьох компаніях, установах та організаціях в усьому світі ще існує розрив між теоретичним розумінням важливості «well-being»-програм для співробітників та системним їх впровадженням в модель організації командної роботи на практиці.

Викладання основного матеріалу дослідження. Згідно з недавнім дослідженням «Wellhub» [10] серед понад 5000 співробітників, 4 із 5 працівників цінують своє благополуччя так само високо, як і свою заробітну плату. Це не дивно: працівники хочуть відчувати підтримку з боку своїх роботодавців і готові залишити компанію, яка цього не пропонує. На жаль, сумна статистика [10; 11] показує, що багато співробітників не вважають своє здоров'я та психічний стан задовільними: лише 54% працівників задоволені своїм станом здоров'я, майже половина (47%) визнає, що стрес на роботі сильно впливає на їхнє психічне здоров'я, і 71% працівників страждає недосипом, сплячи менше 7 годин [10].

Головною темою звіту «World Happiness Report – 2025» [11] став вплив турботи на рівень щастя людей. Дослідження показує, що допомога іншим покращує не тільки благополуччя тих, хто отримує допомогу, а й тих, хто допомагає. Як вказано в спільному дослідженні «Wellbeing Research Centre at the University of Oxford» у партнерстві із консалтинговою компанією «Gallup» [11]: «якщо підтримуються доброзичливість і турбота в колективах, то це сприяє не тільки підвищенню щастя співробітників, а й їхньої продуктивності».

У цьому контексті "human outcomes" стають новою валютою бізнесу, адже фокус на KPI та виручку без уваги до людей веде в глухий кут. Компанії-лідери вже усвідомили формулу: Wellbeing = стійкість + зростання» [11].

Ключова роль у забезпеченні благополуччя працівників належить керівництву організації, яке повинно зрозуміти, що важливі не тільки здоров'я і відсутність стресу, але й гармонія між роботою, особистим життям, фінансами та соціальними зв'язками. Саме від лідерів залежить успішність введених ініціатив, які, в свою чергу, сприяють підвищенню лояльності, мотивації та ефективності персоналу, а також покращують загальний психологічний клімат в організації. Наприклад, після того як

Google, Microsoft та ін. провідні в сфері ІТ впровадили офіси з т.зв. «біодизайном» (рослини, натуральні матеріали), ввели "тихі зони" для концентрації та гнучкий графік, вони (за опитуваннями співробітників та власними дослідженнями) отримали позитивний результат у вигляді зниження на 34-38% рівня стресу та вигорання [4; 11].

Саме тому особливої актуальності набувають наступні питання:

1. Як керівникам розуміти і враховувати психологічні потреби і особливості співробітників?

2. Які придатні моделі їх мотивації використовувати з метою підвищення залученості та продуктивності праці персоналу, зниження плинності кадрів та підвищення загальної операційної ефективності?

Вважаємо, що розуміння процедури вибору та застосування дієвих в конкретних умовах моделей мотивації на практиці допомагає аналізувати, які фактори мотивують та демотивують співробітників, що дозволяє адаптуватись під конкретні потреби та створити такі умови, що сприяють комфортному середовищу і відповідно позитивно впливають на ступінь задоволеності та лояльності працівників. Наприклад, знання такої моделі мотивації як «SCARF» від співзасновника і генерального директора Інституту Нейролідерства (Neuroleadership Institute, <https://neuroleadership.com>) Девіда Рока (David Rock) [13] вже зараз може бути цінним інструментом для розуміння та впливу на мотивацію співробітників, оскільки вивчає п'ять ключових соціальних доменів (сфер знань), які впливають на мозок так само, як фізичні загрози чи нагороди, а саме: Статус (Status), Визначеність (Certainty), Автономія (Autonomy), Спори́дненість (Relatedness) та Справедливість (Fairness).

Вважаємо, що розуміння цих доменів дозволяє керівникам створювати середовище, що сприяє високій мотивації та задоволеності працівників через забезпечення наступних аспектів благополуччя [13; 14]:

1. Створення чесної та справедливої атмосфери. Керівникам важливо дбати про те, щоб дії та рішення керівника були справедливими в очах колективу. Для цього слід пояснювати причини прийнятих рішень, працювати над тим, щоб розподіл ресурсів та винагород був зрозумілим та прозорим. Це допоможе співробітникам відчувати, що вони отримують рівні можливості з урахуванням їхньої роботи та внеску у спільну справу.

2. Турбота про ясність цілей, завдань, очікуваних результатів та їх передбачуваність. Керівникам необхідно прагнути створити максимально можливу в поточних обставинах визначеність у робочих процесах та комунікації. Слід пояснювати очікування, цілі та плани, щоб співробітники розуміли, що від них вимагається і як вони можуть досягти успіху. При цьому потрібно мінімізувати невизначеність, надаючи своїм співробітникам чітку інформацію та зворотний зв'язок.

3. Підтримка автономії та самостійності. Керівникам слід надавати співробітникам більше свободи вибору та контролю над своїми завданнями та процесами. Потрібно заохочувати розумну ініціативу, стимулювати співробітників пропонувати нові ідеї, приймати рішення та розвивати свої навички. За відсутності об'єктивних обмежень, викликаних специфікою виробництва (наприклад, конвеєрна збірка), слід враховувати індивідуальні уподобання та стилі роботи співробітників, даючи їм можливість бути максимально ефективними.

4. Робота над тимблдингом та соціальною підтримкою всередині колективу. Керівникам слід прагнути до розвитку позитивних відносин у команді, проявляти інтерес до своїх співробітників, забезпечувати можливості для співпраці і відпочинку для підтримки один одного.

Важливо пам'ятати, що кожна людина унікальна, і її уподобання та очікування можуть відрізнятися і тому варто активно спілкуватися зі співробітниками і з'ясовувати їхні потреби, і відповідно впроваджувати придатні моделі мотивації та заходи для створення психологічної безпеки в організаціях згідно прийнятої на підприємстві програми благополуччя.

Результати десятиліття досліджень під назвою "Нейронаука психологічної безпеки" від фахівців Інституту Нейролідерства (Neuroleadership Institute) підтверджують позитивний вплив психологічної безпеки у вигляді спільного переконання, що людей не будуть карати чи принижувати за висловлення ідей, запитань, занепокоєнь чи помилок [14].

В цьому контексті необхідності забезпечення психологічної безпеки в робочому середовищі фахівці Інституту Нейролідерства (Neuroleadership Institute) [14] виділяють наступні аспекти забезпечення:

1) створення підґрунтя для забезпечення ясності і спільної мети, що допоможить членам команди відчувати себе частиною групи, поєднавши індивідуальні цінності із загальними цілями. Важливо створити атмосферу відкритого висловлення думок, незгоди та визнання помилок;

2) запрошення до участі, тобто активної залученості, гарантуючи, що кожен з учасників команди може висловитися і бути почутим;

3) адекватного заохочення бажаної поведінки (мотивації) персоналу через позитивну реакцію та винагороду. Коли люди бачать, що їхні внески в спільну роботу цінуються, вони частіше повторюватимуть таку поведінку, навіть – або особливо – якщо є опір змінам чи їх незгода. Важливо коригувати поведінку без створення загрози [14].

У підсумку на підставі проведеного дослідження за матеріалами [1-14] запропонована нами контекстна модель (рис. 1) дозволяє візуалізувати можливі основні етапи та ключові аспекти процедури розробки та реалізації «well-being»-програми.

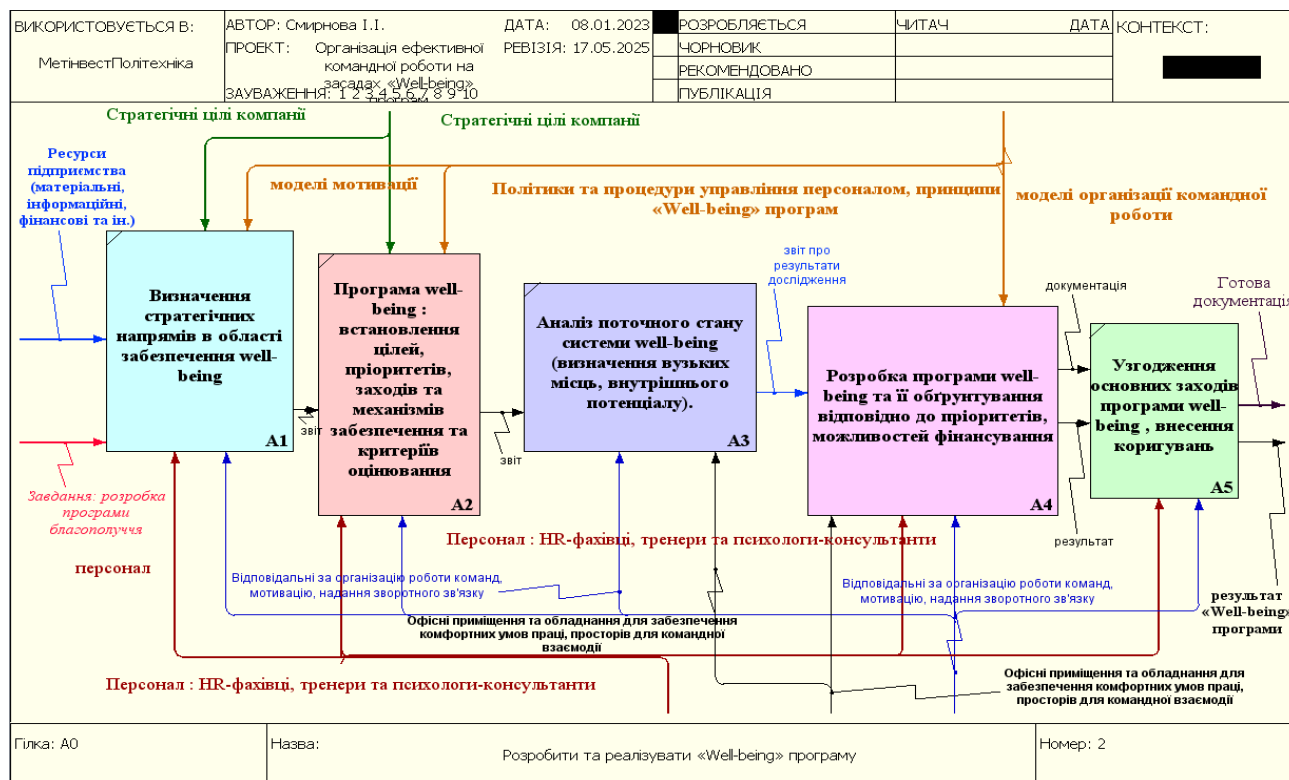


Рис. 1. Візуалізація процедури розробки та реалізації «well-being»-програми (декомпозиція 1 рівня контекстної діаграми бізнес-процесів в нотатії IDF0; побудована автором на платформі RAMUS)

В контексті представленої процедури «well-being»-програми (див. рис. 1) при її розробці та впровадженні на практиці варто врахувати сучасні тренди розвитку концепції благополуччя [1-14], а саме, що як і в 2025 році й надалі організації у всьому світі все більш активно будуть впроваджувати програми «well-being». Як свідчать останні дослідження від фахівців в сфері «well-being» [12-14] це буде передбачати наступне:

1) гнучкість у роботі. Фахівці у сфері дослідження аспектів «well-being» [12-14] очікують, що до 2025 року 60% компаній запропонують індивідуальні гнучкі графіки роботи, дозволяючи працівникам бути продуктивними у зручний для них час, що значно знижує рівень стресу та покращує ефективність. Експерименти з чотириденним робочим тижнем показують, що такий формат дійсно сприяє підвищенню продуктивності та покращенню балансу між особистим та професійним життям, проте зовсім небагато компаній готові перейти на такий графік роботи. Work-life Balance – підхід у вигляді дозволу працівникам чергувати робочі та особисті завдання протягом дня, що також не тільки покращує якість життя співробітників, але й збільшує їхню лояльність та продуктивність праці;

2) політику «права на відключення» (Right to Disconnect). Все більше роботодавців впроваджують т.зв. політику «right to disconnect», що особливо поширено в Європі та набирає популярність у всьому світі. Концепція «right to disconnect» передбачає, що

роботодавці намагаються не турбувати співробітників поза робочим часом;

3) політику «Digital Detox». В офісах активно впроваджуються «тихі» години та дні без нарад для покращення концентрації співробітників на робочих завданнях. Створення додаткових зон релаксу – зон без гаджетів, що допомагає працівникам відновлювати сили та налагоджувати живе спілкування.

4) соціальну відповідальність. Компанії стають більш уважними до питань соціальної справедливості та інклюзивності. Участь у благодійних проєктах зараз як тренд стає обов'язковим для формування позитивної корпоративної культури, іміджу компанії та її процвітання. Недарма статистика [12] підтверджує, що компанії, які приділяють увагу благополуччю своїх співробітників, відзначають зростання продуктивності на 21% та зниження плинності кадрів на 25%, саме тому комфортні умови праці – це й турбота про працівників і необхідність для довгострокового процвітання бізнесу.

Висновки. Отримані результати проведеного дослідження дозволяють констатувати, що концепція «well-being» (благополуччя персоналу) кожного року розширює свої горизонти, виходячи за рамки звичного розуміння потреби балансу між роботою та відпочинком. Компанії в усьому світі все більше усвідомлюють, що продуктивність співробітників глибоко пов'язана з їхнім фізичним і психологічним (ментальним) станом. В умовах стрімко прискорюваного темпу життя і відповідно постійного стресу у

повсякденному та професійному житті багато компаній вже починають впроваджувати комплексні програми підтримки співробітників, щоб допомогти їм знизити тривожність та рівень стресу, адаптуватися до нових викликів і почуватися фізично та психологічно краще.

Таким чином, сучасні моделі організації командної роботи, що ґрунтуються на принципах «well-being», дозволяють створити передумови для підвищення продуктивності та стійкості організацій. Встановлений взаємозв'язок між результатами well-being-програм, залученістю та лояльністю персоналу, а також зростанням продуктивності праці дозволяють визначити, чому концепція «well-being»

набуває особливого значення, окреслюючи новий вектор організації ефективної командної роботи.

Аналіз можливостей формування дієздатної моделі організації ефективної командної роботи, яка ґрунтується на врахуванні складових забезпечення благополуччя співробітників задля підвищення продуктивності праці, дозволяють констатувати, що запобігання вигоранню та збереження здоров'я персоналу можливо лише через створення комфортного робочого місця дозволило візуалізувати процедури розробки та реалізації «well-being»-програми завдяки проведеному функціональному моделювання, що й формує наукову новизну статті та напрями подальших досліджень.

Література

1. James E. Maddux. Subjective Well-Being and Life Satisfaction: Conceptions, Theories, and Controversies. Subjective Well-Being and Life Satisfaction. New York: Routledge, 2025. P. 3-44. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003393368-2>.
2. Kosta Mitrofanskiy. Team effectiveness model to maximize collaboration. *intellisoft.io*. 2024, June 3. URL: <https://intellisoft.io/different-approaches-to-team-effectiveness/>.
3. Libby Marks. How to plan team availability for future projects. *Runn.io*. 2023, Jan. 6. URL: <https://www.runn.io/blog/team-availability>.
4. Natalia Rossingol. 11 Essential leadership skills & how to develop them. *runn.io*. 2024, June 25. URL: <https://www.runn.io/blog/leadership-skills>.
5. Natalia Rossingol. How to improve team efficiency for a happier, more productive workplace. *runn.io*. 2024, June 25. URL: <https://www.runn.io/blog/team-efficiency>.
6. Natalia Rossingol (2024). Understand & improve team workload management. *runn.io*. 2024, June 13. URL: <https://www.runn.io/blog/team-workload-management>.
7. Peter F. Drucker, Daniel Goleman, William W. George. HBR's 10 Must Reads on Leadership. Harvard Business Review, 2011. 240 p.
8. Callaghan S. The trends defining the \$1.8 trillion global wellness market in 2024. McKinsey & Company, 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/the-trends-defining-the-1-point-8-trillion-dollar-global-wellness-market-in-2024>.
9. Van Dierendonck D., Lam H. Interventions to enhance eudaemonic psychological well-being: A meta-analytic review with Ryff's Scales of Psychological Well-being. Applied Psychology: Health and Well-Being, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1111/aphw.12398>.
10. Discover daily wellbeing with Wellhub. Wellhub for employees. URL: <https://wellhub.com/en-uk/employees/>
11. John F. Helliwell, Richard Layard, Jeffrey D. Sachs, Jan-Emmanuel De Neve, Lara B. Aknin, and Shun Wang. World Happiness Report 2025. University of Oxford: Wellbeing Research Centre, 2025. URL: <https://worldhappiness.report/ed/2025/>.
12. Kath Hudson. McKinsey releases 2024 wellness market report. Identifies areas for disruption. 2024. URL: <https://www.wellhomeglobal.com/news/McKinseys-2024-Future-of-Wellness-survey-shows-the-sector-continues-to-grow/352520>.
13. David Rock. Our Story. *Neuroleadership Institute*. 2025, March 18. URL: <https://neuroleadership.com/about-us/background/our-story>.
14. Brigid Lynn. Latest From the Lab: Creating Psychological Safety for Improved Performance. Neuroleadership Institute: Articles & Multimedia. 2025, March 18. URL: <https://neuroleadership.com/your-brain-at-work-2025-latest-from-the-lab-creating-psych-safety-for-improved-performance>.

References

1. James E. Maddux. (2025). Subjective Well-Being and Life Satisfaction: Conceptions, Theories, and Controversies. Subjective Well-Being and Life Satisfaction. New York, Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003393368-2>.
2. Kosta Mitrofanskiy. (2024, June 3). Team effectiveness model to maximize collaboration. *intellisoft.io*. Retrieved from <https://intellisoft.io/different-approaches-to-team-effectiveness/>.
3. Libby Marks. (2023, Jan. 6). How to plan team availability for future projects. *runn.io*. Retrieved from <https://www.runn.io/blog/team-availability>.
4. Natalia Rossingol. (2024, June 25). 11 Essential leadership skills & how to develop them. *runn.io*. Retrieved from <https://www.runn.io/blog/leadership-skills>.
5. Natalia Rossingol. (2024, June 25). How to improve team efficiency for a happier, more productive workplace. *runn.io*. Retrieved from <https://www.runn.io/blog/team-efficiency>.
6. Natalia Rossingol. (2024, June 13). Understand & improve team workload management. *runn.io*. Retrieved from <https://www.runn.io/blog/team-workload-management>.
7. Peter F. Drucker, Daniel Goleman, William W. George. (2011). HBR's 10 Must Reads on Leadership. Harvard Business Review. 240 p.
8. Callaghan, S. (2024). The trends defining the \$1.8 trillion global wellness market in 2024. McKinsey & Company. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/the-trends-defining-the-1-point-8-trillion-dollar-global-wellness-market-in-2024>.

9. Van Dierendonck, D., Lam, H. (2022). Interventions to enhance eudaemonic psychological well-being: A meta-analytic review with Ryff's Scales of Psychological Well-being. *Applied Psychology: Health and Well-Being*. DOI: <https://doi.org/10.1111/aphw.12398>.
10. Discover daily wellbeing with Wellhub. *Wellhub for employees*. Retrieved from <https://wellhub.com/en-uk/employees/>.
11. John F. Helliwell, Richard Layard, Jeffrey D. Sachs, Jan-Emmanuel De Neve, Lara B. Aknin, and Shun Wang. (2025). World Happiness Report 2025. University of Oxford, Wellbeing Research Centre. Retrieved from <https://worldhappiness.report/ed/2025/>.
12. Kath Hudson. (2024). McKinsey releases 2024 wellness market report. Identifies areas for disruption. Retrieved from <https://www.wellhomeglobal.com/news/McKinseys-2024-Future-of-Wellness-survey-shows-the-sector-continues-to-grow/352520>.
13. David Rock. (2025). Our Story. *Neuroleadership Institute*. Retrieved from <https://neuroleadership.com/about-us/background/our-story>.
14. Brigid Lynn. (2025). Latest From the Lab: Creating Psychological Safety for Improved Performance. *Neuroleadership Institute*. Retrieved from <https://neuroleadership.com/your-brain-at-work-2025-latest-from-the-lab-creating-psych-safety-for-improved-performance>.

Смирнова І. І. Модель організації ефективної командної роботи на засадах «well-being»-програм з метою підвищення продуктивності праці та лояльності співробітників

У статті досліджуються сучасні моделі організації командної роботи, що ґрунтуються на принципах well-being, як ключового фактора підвищення продуктивності та стійкості організацій.

У статті обґрунтовується взаємозв'язок між комплексними well-being-програмами, залученістю та лояльністю персоналу, а також зростанням продуктивності праці, для чого визначено основні компоненти well-being та їхній вплив на динаміку командної взаємодії, а також аналізуються виклики та можливості впровадження таких моделей благополуччя.

З'ясовано, що попри значну кількість досліджень з командоформування та концепції "well-being", залишаються дискусійними питання щодо етапів та дієвих заходів процедури впровадження програм благополуччя на підприємствах з урахуванням їх специфіки. Проаналізовано еволюцію моделей організації командної роботи (від FSNPA та GRPI до моделей Катценбаха і Сміта, Т7, Ленсіоні, ЛаФасто і Ларсона, Хакмана). Виявлено, що більшість із цих моделей мають прогалини, оскільки недостатньо інтегрують постійно зростаючу потребу забезпечення благополуччя персоналу, запобігання їх вигоранню та збереження ментального здоров'я.

Доведено, що успіх та операційна ефективність організацій дедалі більше залежать від здатності керівництва забезпечити ефективну командну роботу, налагодити співпрацю, дієву групову комунікацію та, найважливіше, сформувати безпечне й комфортне психологічне робоче середовище.

Визначено, що саме тому концепція "well-being" (благополуччя персоналу) набуває особливого значення, окреслюючи новий вектор організації ефективної командної роботи з метою підвищення продуктивності праці співробітників, запобігання їх вигоранню та збереження здоров'я через створення комфортного робочого місця.

Метою статті є дослідження можливостей формування дієздатної моделі організації ефективної командної роботи, яка ґрунтується на врахуванні складових забезпечення благополуччя співробітників задля підвищення продуктивності праці.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає в створенні візуалізації процедури розробки та реалізації «Well-being»-програм завдяки проведеному функціональному моделюванню.

Ключові слова: концепція «well-being», командна робота, програма благополуччя працівників, замученість персоналу, лояльність, продуктивність праці, лідерство, мотивація.

Smyrnova I. A Model for Organising Effective Teamwork Based on 'Well-Being' – Programmes to Increase Labour Productivity and Employee Loyalty

The article examines modern models of teamwork organisation based on the principles of well-being as a key factor in increasing the productivity and sustainability of organisations.

The article substantiates the relationship between comprehensive well-being programmes, staff engagement and loyalty, and labour productivity growth by identifying the main components of well-being and their impact on the dynamics of team interaction, and analyses the challenges and opportunities for implementing such well-being models.

It is found that despite a significant number of studies on team building and the concept of 'well-being', there are still controversial issues regarding the stages and effective measures of the procedure for implementing well-being programmes at enterprises, taking into account their specifics. The evolution of teamwork organisation models (from FSNPA and GRPI to Katzenbach and Smith, T7, Lencioni, LaFasto and Larson, and Hackman models) is analysed. It is found that most of these models have gaps, as they do not sufficiently integrate the ever-growing need to ensure staff well-being, prevent burnout and maintain mental health.

It is proved that the success and operational efficiency of organisations increasingly depend on the ability of management to ensure effective teamwork, establish cooperation, effective group communication and, most importantly, create a safe and comfortable psychological working environment.

It is determined that this is why the concept of 'well-being' is of particular importance, outlining a new vector for organising effective teamwork with a view to increasing employee productivity, preventing their burnout and maintaining their health by creating a comfortable workplace.

The purpose of the article is to study the possibilities of forming a viable model of organising effective teamwork based on taking into account the components of ensuring employee well-being in order to increase labour productivity.

The scientific novelty of the study lies in the creation of a visualisation of the procedure for developing and implementing the 'Well-being' programme through functional modelling.

Keywords: concept of 'well-being', teamwork, employee well-being programme, staff fatigue, loyalty, labour productivity, leadership, motivation.

Стаття надійшла до редакції 18.02.2025
Рецензовано: 07.03.2025